

# ISO 37301 e ISO 37001

Hacia una segunda fase de madurez del Compliance

por **Carlos Rozen** y **Amadeo Berdou**

# ISO 37301 e ISO 37001

## Hacia una segunda fase de madurez del Compliance

### Introducción

Durante los últimos años desde los equipos de BDO y TÜV NORD, hemos implementado y/o auditado más de un centenar de programas de compliance en el país y en el exterior. Específicamente en lo que se refiere a antisoborno, nos ha tocado intervenir en una gran cantidad de lo que se denominan **Programas de Integridad** (compliance anticorrupción en respuesta a la Ley 27401 de la República Argentina, sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas para Delitos de Corrupción).

Hemos revisado programas robustos muy bien implementados, algunos razonables, la mayoría con múltiples oportunidades de mejora, flojos, incompletos y hasta cáscaras de programas sin impacto fáctico en las partes interesadas.

También nos ha tocado asistir al management de organizaciones en la implementación y/o certificación **Sistemas de Gestión Antisoborno** en una veintena de empresas en región LATAM, siguiendo los lineamientos de la ISO 37001:2016.

En algunos casos las Organizaciones buscaban mejorar el Programa de Compliance, a veces de la mano de un Sistema de Gestión

ya existente (por ejemplo, de Calidad en base a ISO 9001), otras veces, con un camino por recorrer algo más arduo, por no contar con un **Sistema de Gestión como base para apalancarse**. En todos los casos, con ánimo de mitigar riesgos de soborno.

Y a este universo de Organizaciones que ya tiene un camino recorrido hacia la mitigación de riesgos de incumplimiento y/o de soborno, y a todo el grupo de Compliance en general, la comunidad de expertos de varias decenas de países reunidos por ISO, le presenta una nueva hoja de ruta: la flamante ISO 37301 de Sistemas de Gestión de Compliance.

Sentimos entonces, que estamos en una nueva etapa en la evolución del **Compliance Corporativo**, motivo por el cual pretendemos en el presente texto explicar por qué las normas ISO 37301 e ISO 37001 tienen el poder de convertir programas de compliance en verdaderos sistemas de gestión de compliance con **incidencia positiva, relevante y virtuosa sobre los negocios de las organizaciones**.

## ¿Por qué ISO?

El riesgo de “*non-compliance*” en general, y de soborno en particular, tienen graves implicancias en el negocio. Este tipo de situaciones pueden erosionar la confianza en una organización, y con ello provocar, entre otros efectos negativos, daños reputacionales cuyos efectos podrían atender gravemente contra la sustentabilidad de la misma. Decenas de casos son de dominio público, y no tenemos dudas que su empresa no quisiera estar en la situación aquí planteada.

La implementación de un estándar validado internacionalmente y probado con éxito en distintas entidades (muchas de renombre), dan cuenta de que existen **mecanismos muy efectivos para enfrentar** de manera metodológica, ordenada y mejor organizada el riesgo de soborno.

En particular, esta herramienta de negocios se encuentra diseñada para disminuir riesgos no solo en las propias operaciones de las organizaciones, sino además en entidades relacionadas, socios de negocios y en general, en toda su cadena de valor.

**ISO 37301 (Sistema de Gestión de Compliance) e ISO 37001 (Sistema de Gestión Antisoborno)** pueden contribuir de manera significativa para proteger la reputación de su organización en el largo plazo, y la integridad de sus operaciones. Y pueden hacer esto con mayor probabilidad de ser efectiva que cualquier otra metodología, guía o regulación hasta aquí conocida. Pero ¿por qué podemos afirmar esto? Ambos estándares mencionados cuentan con el consenso internacional más numeroso e importante que cualquier otro estudio anterior en la materia. Y además esta norma tiene un arsenal de elementos y herramientas mejor y más inteligentemente estructurado que todo lo demás antes escrito.

Sumado a estas características intrínsecas de las Normas ISO 37001 e ISO 37301 en particular, cabe señalar que para obtener una certificación de conformidad, al igual que en las demás normas ISO certificables, **se debe pasar por una importante preparación y madurez, revisiones por parte de una función de auditoría interna**, revisiones por la Dirección, y un riguroso proceso de auditoría de tercera parte conducido por un **Ente de Certificación** y resaltar que, a la vez, éste último es auditado por **Ente de Acreditación**. De este proceso se puede inferir rápidamente una mayor eficacia sobre los controles propuestos. Por otra parte, estar frente a un programa “de papel” o “para la foto” se torna remotamente probable, brindando una mayor confianza a las partes interesadas, incluyendo, por supuesto, a la Justicia.

**Hablamos entonces de un esquema con múltiples líneas de defensa:** un primer esfuerzo o “línea de flotación” que es tener un programa o plan de compliance en cumplimiento con lo que las legislaciones anticorrupción suelen prever para prevenir, detectar y actuar frente a los hechos no deseados. Se trata de un supuesto de mínima. A partir de este estadio comienza el camino hacia estándares más robustos. Se trata de mejorar la gestión de riesgos, una función de auditoría interna, la revisión por la dirección, la labor de auditoría externa del Ente de Certificación y auditoría externa del Ente de Acreditación al Ente de Certificación. Si agregamos en la escena a un Consultor con experiencia en este tipo de implementaciones, como usualmente ocurre, sumamos otra barrera adicional.



A veces, comenzar a hablar directamente de estas normas nos limita significativamente para comprender su verdadera importancia. Proponemos entonces compartir algunos sucesos ocurridos durante las últimas décadas.

## Para saber hacia dónde vamos, veamos primero de dónde venimos

Todo “bloque de conocimiento de compliance” tiene una historia. En este caso nos centraremos en “compliance anticorrupción”. Estamos seguros de que al analizar cómo fue desarrollándose esta rama del compliance, por analogía, los lectores podrán ir hacia atrás en el tiempo para reconstruir la historia de otras especialidades.

¿Y por qué elegimos anticorrupción? BDO Argentina y TÜV Nord México han efectuado 2 tipos de encuestas y conducido entrevistas exploratorias, a fin de concluir acerca de la importancia que los expertos vinculados en forma directa e indirecta a compliance atribuyen a los principales riesgos que enfrentan las organizaciones a las cuales pertenecen y/o asesoran.

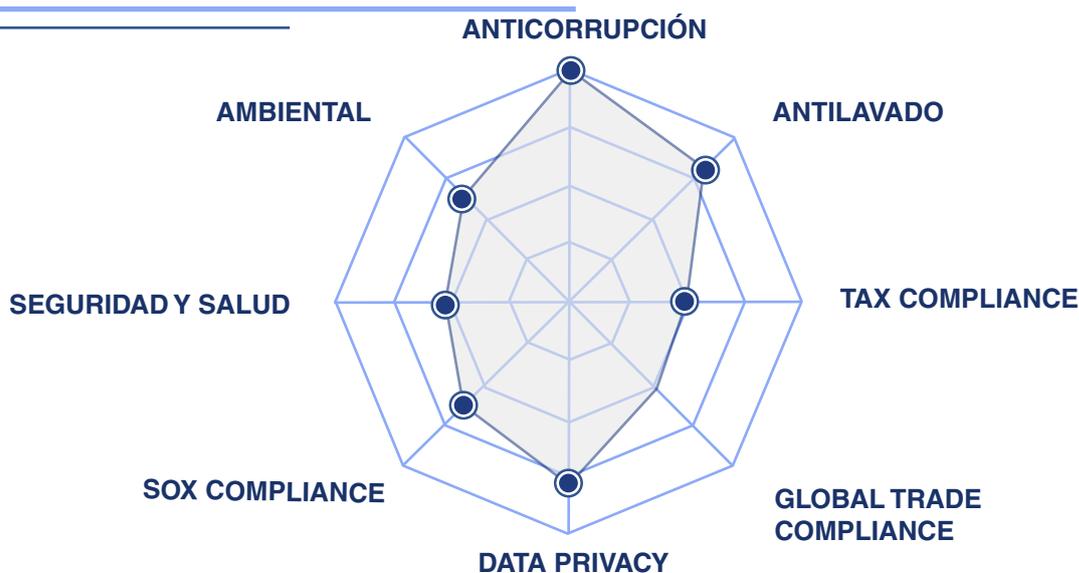
En la siguiente figura, donde se ha dado la posibilidad de elegir entre una sola alternativa a los participantes, se puede apreciar esto que afirmábamos arriba:

La nueva **ISO 37301 | SISTEMAS DE GESTIÓN DE COMPLIANCE** comprende **COMPLIANCE** en sentido amplios  
¿Qué bloque temático es el más relevante?



Y cuando abrimos la posibilidad de realizar una selección múltiple y ponderada por su importancia, la preferencia de quienes opinaron mostró similar tendencia respecto de compliance anticorrupción, y denotando que “antilavado” y “privacidad de datos” son áreas donde se debe poner mucho foco también:

¿Qué dimensiones de **compliance** incluirías en **ISO 37301**?



Cabe señalar que en ambos estudios han participado cientos de expertos de diferentes partes de la Región, ya que hemos abierto a votación de los mismos como parte de las dinámicas articuladas en múltiples encuentros técnicos conducidos por BDO Argentina y TÜV Nord México.

Un poco de historia sobre Compliance, así como se toma como fecha de inicio de la historia la de la aparición de la escritura, cuando el hombre pudo poner por primera vez sus ideas e impresiones por escrito (lo que ocurrió en Sumer, antigua región de la baja Mesopotamia cerca del Golfo Pérsico, a fines del cuarto milenio antes de Cristo, hace más de 5000 años.), podemos identificar como hechos relevantes que marcaron el nacimiento de los programas de compliance anticorrupción algunos de los siguientes:

En 1977, y durante la administración de Nixon, se crea en los EE.UU. la FCPA (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) que como su nombre lo indica, pasa a penalizar los actos de soborno transnacional, con fuertes atribuciones de territorialidad. Sin embargo, esta ley, por su sola sanción, no tuvo un impulso proporcional a las discusiones internacionales que generó su puesta en vigencia, al menos en ese entonces.

Durante los años 80, las acusaciones de despilfarro en el gobierno de los EE.UU. y el fraude en la industria de la defensa estaban aumentando dramáticamente, hasta tal punto que en 1985 el presidente Reagan crea la “Comisión de Gestión de Defensa Blue Ribbon” para buscar una solución a este problema cada vez mayor y más preocupante. En tan duro discurso donde pocas veces en frente de una cámara se lo vio tan enojado (tal vez utilizando también sus reconocidos recursos actorales), manifestó:

*“Para asegurar que sus casas estén en orden, los contratistas de Defensa deben promulgar y hacer cumplir Códigos de Ética que se ocupan entre otras cuestiones de los problemas y los procedimientos de contratación con el Gobierno. Además, deben desarrollar e implementar controles internos para monitorear estos códigos de ética y los aspectos sensibles del cumplimiento de los contratos”.*

En respuesta, 18 de las principales empresas de defensa de los EE.UU. crearon voluntariamente la Defense Industry Initiative (DII) y redactaron 5 principios básicos. El primer presidente del Comité Directivo de esta entidad sin fin de lucro fue uno de los empresarios más reconocidos de la historia, Jack Welch de General Electric, famoso por su frase más vigente que nunca *“cambia antes de que tengas que hacerlo”*. Para julio de 1986, 32 contratistas de defensa principales se habían comprometido a adoptar los principios la arriba mencionada DII, que no eran otra cosa que los primeros programas de compliance robustos de la historia.

Luego, una sucesión de variados hechos importantes fue poniendo otros ladrillos a la construcción de la experiencia de compliance, haciendo nacer más redes y asociaciones de responsables de compliance para desarrollar el necesario “networking” profesional y elaborar las “mejores prácticas”. Nos referimos al Informe del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) – Marco Integrado de Control Interno (sobre el reporte financiero) en 1992; la Convención Anticorrupción de la OCDE de 1997; Sarbanes-Oxley Act (SOX) que profundiza la necesidad de cumplir con buenas prácticas de gobierno corporativo y de control interno, en 2002.

Y la concientización del empresariado en el mundo desarrollado despertó al “gigante dormido” desde 1977: la FCPA, ya que entre 2001 a 2004 el DOJ resolvió o emitió acusaciones en 17 casos de violación de la FCPA y entre el 2005 y 2008, las resoluciones fueron 42 con cientos de millones de dólares de multas y algo peor, mega daños reputacionales. Pensamos que este

fue el golpe final que puso sobre el tapete la necesidad e importancia de implementar sólidos programas de compliance y que originaron la sanción de otras leyes de similares características.

## Los programas de compliance de la Región

Más allá de los hechos antes relatados, la historia de los programas de compliance en la Región Latinoamericana se comenzó a escribir desde hace muy pocos años. Es más, no dudáramos en afirmar que se está comenzando a escribir, incluso con todo el agua que ha corrido ya por debajo del puente.

Desde el 2009 con la sanción de la ley de responsabilidad penal en Chile y luego potenciado en 2013 con la ley brasilera anticorrupción comenzaron sanciones de leyes en forma sucesiva en otros países de la región tales como Perú, Argentina, México y Colombia. Hasta el momento de edición de este material la situación es la siguiente:

<b>País</b>	<b>Situación</b>
Argentina	2018 - Ley 27401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por Delitos de Corrupción
Brasil	2014 - Ley Federal 12846 de Empresas Limpias
Chile	2009 - Ley 20393 de Responsabilidad Penal de las Empresas 2018 - Ley 21121
Colombia	2016 - Ley 1778 sobre Corrupción Transnacional
Costa Rica	2019 - Ley 9699 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en materia de soborno interno, soborno transnacional y otros delitos
México	2017 - LGRA Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), como parte del Sistema Nacional Anticorrupción
Perú	2018 - Ley 30424 de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas
Ecuador	2021 - Ley Orgánica Reformatoria Del Código Orgánico Integral Penal En Materia Anticorrupción
Bolivia	2021 - Ley de fortalecimiento para la lucha contra la corrupción

Estamos seguros de que esta lista debería quedar prontamente desactualizada. Y a los efectos de simplificar el análisis, no hemos incluido las diferentes reformas y agregados experimentados por algunas de estas normas.

En algunos de estos países las autoridades de aplicación han lanzado guías de aplicación para la implementación de los programas de compliance.

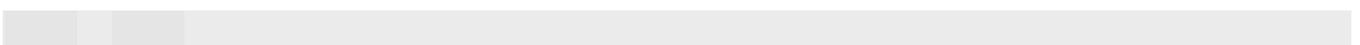
Específicamente en **Argentina en marzo de 2018 se puso en vigencia la Ley 27401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas para Delitos de Corrupción, a los 90 días de su publicación en el Boletín Oficial.** La ley instruye (en algunos casos en forma obligatoria) a implementar programas de compliance. Y si bien no resulta muy pedagógica a la hora de comprender cómo implementarlos (tampoco es su misión), la OA (Oficina Anticorrupción), fuerte impulsora de esta legislación en su momento se encargó de elaborar en forma participativa con la comunidad de expertos los lineamientos respectivos, y luego un documento adicional para las empresas pequeñas y medianas (PyMEs).

Podríamos decir que esta ley resulta bastante similar a la ya mencionada y **reconocida mundialmente FCPA**, de hecho, la metodología de implementación para quienes trabajamos en el tema desde hace décadas presenta importantes similitudes.

Gran avance el de la ley local, pues comenzaron a proliferar expertos (tanto profesionales en las organizaciones, como firmas especializadas en brindar estos servicios), y fluyeron los primeros programas de compliance o “programas de integridad” (además de los que ya mostraban las multinacionales que ya venían trasladando a sus filiales sus “buenas prácticas” en la materia).

Sin perjuicio de estos avances, la experiencia nos demuestra que no es suficiente, al menos en la mayoría de los casos. Además, cabe destacar que, **dependiendo de la jurisdicción en que se opere**, vemos que un hecho de corrupción **tendrá diferentes implicancias** pues en algunos casos el proceso será en fuero penal (Argentina, Chile, Ecuador) mientras que en otros administrativo (Brasil, México).

También observamos que la aplicación de la legislación correspondiente responde no solo a tecnicismos y prácticas jurídicas, sino que la política modela la fuerza y la dirección del rigor de la Justicia. Sin ir más lejos basta con analizar la fuerza con la cual se aplicó la ley en Brasil para casos de público conocimiento, y cómo todo se está alivianando en estos meses contemporáneos a la emisión del presente texto”.

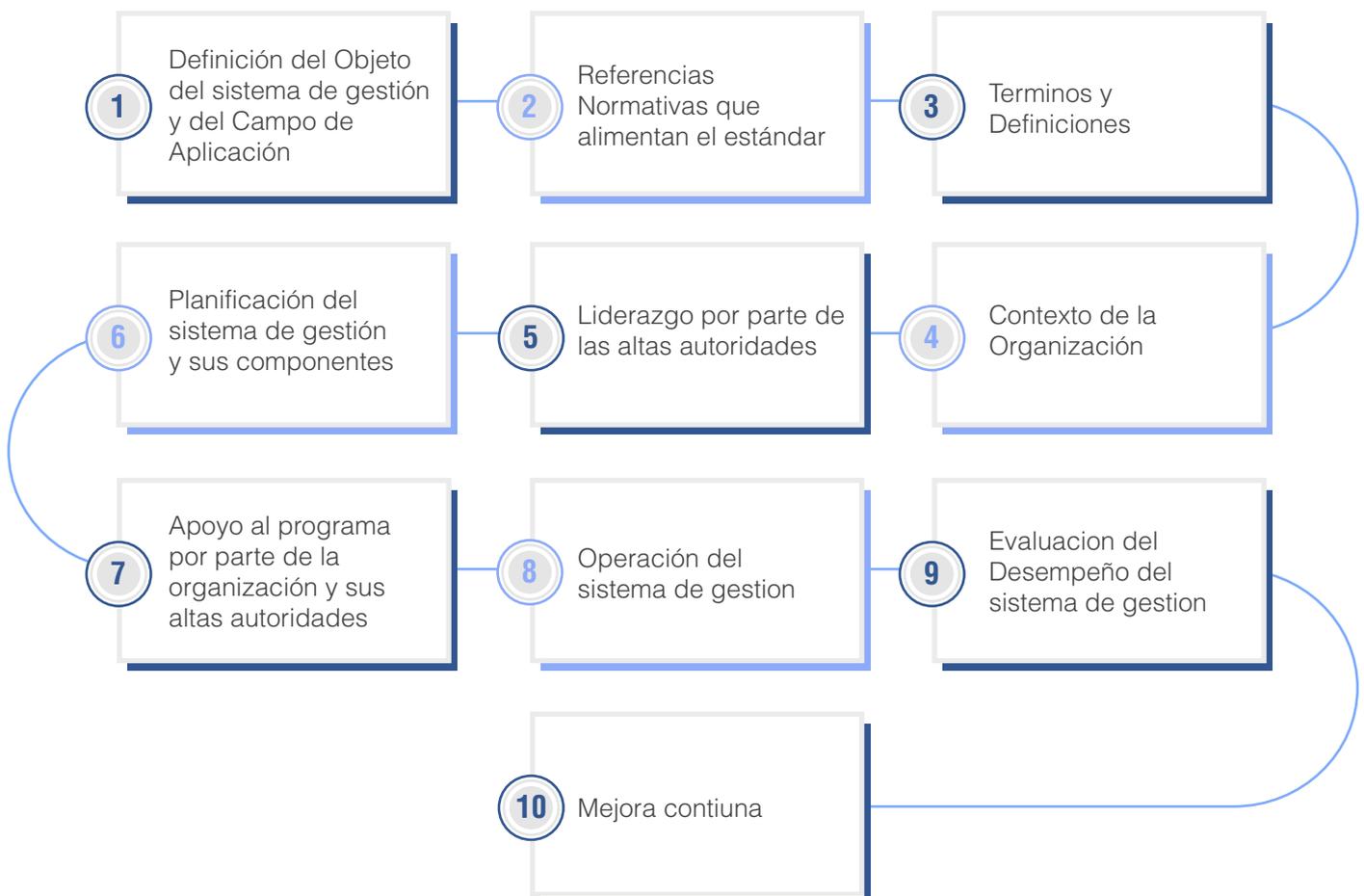


# La importancia y fortaleza de implementar Sistemas de Gestión

Las muchas décadas de experiencia en sistemas de gestión integrados certificables, que podríamos representarlas en la **ISO 9001** nos clarifican el método para motorizar los programas o sistemas, de la especialidad que fueren.

Los sistemas de gestión tienen elementos en común que nos ayudan a comprender el diferencial de escribir documentos, comunicarlos y exigir su cumplimiento respecto de hacer que realmente funcionen, es decir, que sean efectivos. Y no nos referimos a la efectividad como un aspecto meramente perceptual, sino que **los mismos sistemas de gestión nos piden como requisito que sean medidos y mejorados en forma continua.**

Los siguientes son aspectos comunes a todos los sistemas de gestión en forma continua con todas las evidencias del caso., ya sea calidad, medioambiente, seguridad y salud, gestión de riesgos, entre otros, y, por supuesto, compliance antisoborno:

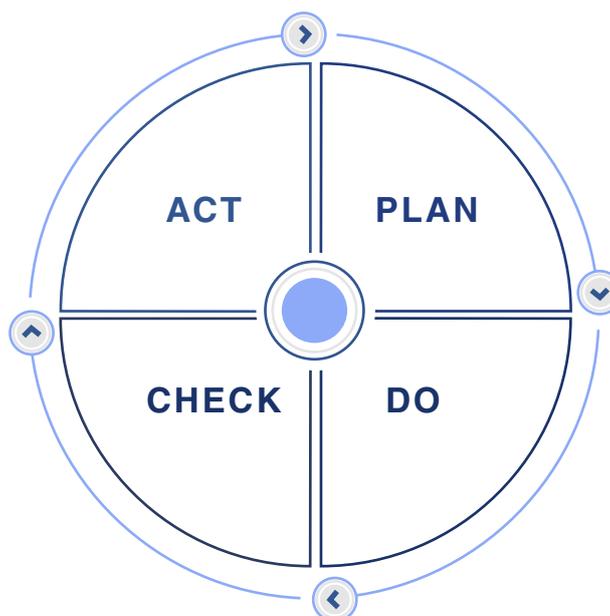


Esta estructura se diseñó y fue puesta en vigencia con la última revisión de la ISO 9001 en el año 2015. Desde entonces, todas las normas ISO que plantean requisitos para la implementación de **Sistemas de Gestión**, comparten la llamada “**estructura de alto nivel**”, que no es más que respetar el orden y el nombre de los capítulos (1 al 10), a pesar de que en contenido se diferenciarán principalmente en su capítulo 8.

Tal vez los entendidos en compliance puedan observar que ninguno de los puntos 1 al 10 utiliza la palabra mágica en este tipo de métodos: “**riesgos**”. Permítanme entonces explicar que todo es un gran **Sistema de Gestión de Riesgos**, de punta a punta, **cuidadosamente diseñado para identificar, analizar, evaluar y responder a los riesgos específicos de soborno**.

Si analizamos la estructura de la norma de manera holística, podremos encontrar en el último de los **componentes comunes** a todos estos estándares, lo que llamamos “**mejora continua**”; y advertiremos entonces que **está presente el llamado ciclo de Deming** (en honor a su inventor). Se trata de un método para **identificar puntos de mejora y en forma continuada remediar toda falla o debilidad** colocando el sistema en un escalón superior de madurez mes a mes y año a año.

En el siguiente gráfico se podrá comprender mejor esto del PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) en sus siglas en inglés. ¿Qué significa esto? Que toda vez que alguno de los “**sensores**” que tiene la organización para identificar **aspectos a mejorar, o situaciones que no están conforme con la norma** (la propia operación de los procesos y controles, auditoría interna, revisión por la dirección, reguladores, ente de certificación, incluyendo la misma casualidad) **deben formar parte de un plan para mejorarlos**, emprender la mejora, chequear que el tema a remediar ha sido solucionado realmente, y entonces normalizarlo, comunicarlo e incorporarlo a las prácticas reales. Si esto se da como se propone el sistema ascenderá en su posición de robustez para mejorar sus capacidades de prevenir, detectar y actuar frente a situaciones de corrupción.



Así podría representarse la mejora continua utilizando el ciclo de Deming.



## Precursores de la ISO 37301 de Sistemas de Gestión de *Compliance*

La norma ISO 19600, de directrices para un Sistema de Gestión de *Compliance*, fue emitida en diciembre de 2014 basándose en los principios de buena gobernanza, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad y proporciona orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento efectivo y receptivo dentro de una organización. Para ello participaron profesionales que representaban casi 60 países.

Los esfuerzos para arribar a este estándar se iniciaron en 2012 cuando el organismo australiano de normalización presentó un primer proyecto, básicamente reproduciendo su estándar de compliance AS 3806-2006. Esta base fue tan sólida que ISO 19600 se emitió en un plazo promedio menor al que las normas de este tipo suelen demandar.

## Precursores de la ISO 37001 de Sistemas de Gestión Antisoborno

Con el foco puesto en la mitigación de riesgos de soborno y existiendo larga experiencia en el mercado respecto a Sistemas de Gestión (por ej.: Calidad, Medio Ambiente, etc.), se emite en 2011 en Reino Unido el British Standard BS 10500 “*Specification for an anti-bribery management system*” en respuesta a la sanción de la famosa “*United Kingdom Bribery Act*” en 2010.

Posteriormente, el Comité Técnico Nr. 309 de ISO (ISO/TC 309 “Governance of Organizations”) emitió en 2014 el Estándar ISO 19600 de lineamientos para Sistemas de Gestión de Cumplimiento.

En ese mismo año, el mismo Comité comienza a trabajar en el desarrollo de la ISO 37001 para abordar específicamente riesgos de soborno y brindar a las Organizaciones del mundo, sean estas públicas o privadas, las herramientas necesarias para luchar contra este delito.

Finalmente, tras un riguroso proceso de debate en el que participaron representantes expertos de 45 países, fue publicada el 14 de octubre de 2016 la norma ISO 37001 “Sistemas de Gestión Anti-Soborno – Requisitos y Lineamientos para su uso”.

# Contenido de las Normas

Se detallan a continuación el índice de las normas ISO 37001 de Sistemas de Gestión Anti-soborno (SGAS) en comparación con las normas ISO 37301 de Sistemas de Gestión de Cumplimiento (CMS) e ISO 19600 (que oficialmente ha dejado de existir, reemplazada por la segunda), pudiéndose apreciar las diferencias entre las tres:

**ISO 37001:2016**

**ISO 37301:2021**

**ISO 19600:2014**  
(fuera de vigencia)

## 4. Contexto de la Organización

4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del Alcance del sistema de Gestión Antisoborno

4.4 Sistema de gestión Antisoborno

4.5 Evaluación del Riesgo de Soborno

4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de Compliance

4.4 Sistema de gestión de Compliance

4.5 *Obligaciones de Compliance*

4.6 Evaluación del Riesgo de Compliance

4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de Compliance

4.4 Sistema de gestión de Compliance y *principios de buen gobierno*

4.5 *Obligaciones de Compliance*

4.5.1 *Identificación de las obligaciones de Compliance*

4.5.2 *Mantenimiento de las obligaciones de Compliance*

4.6 *Identificación, análisis, y evaluación de los Riesgos de Compliance*

## 5. Liderazgo

### 5.1. Liderazgo y compromiso

#### 5.1.1 Órgano de gobierno

#### 5.1.2 Alta dirección

### 5.2. Política

### 5.3. Roles, responsabilidades y autoridad en la Organización

#### 5.3.1 Roles y responsabilidades

#### 5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno

#### 5.3.3 Delegación de la toma de decisiones

### 5.1. Liderazgo y compromiso

#### 5.1.1 Órgano de gobierno y alta dirección

#### 5.1.2 *Cultura de Compliance*

#### 5.1.3 *Gobernanza de Compliance*

### 5.2. Política

### 5.3. Roles, responsabilidades y autoridad en la Organización

#### 5.3.1 *Órgano de gobierno y alta dirección*

#### 5.3.2 Función de Compliance

#### 5.3.3 Gerencia

#### 5.3.4 Personal

### 5.1. Liderazgo y compromiso

### 5.2. Política de Compliance

#### 5.2.1 *Generalidades*

#### 5.2.2 *Desarrollo*

### 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la Organización

#### 5.3.1 *Generalidades*

#### 5.3.2 *Asignación de responsabilidades de Compliance en la organización*

#### 5.3.3 *Rol y responsabilidad del órgano de gobierno y de la alta dirección*

#### 5.3.4 *Función de Compliance*

#### 5.3.5 *Responsabilidades de la dirección*

#### 5.3.6 *Responsabilidad de los empleados*

## 6. Planificación

### 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

### 6.2. Objetivos Antisoborno y planificación para lograrlos

### 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

### 6.2. Objetivos de Compliance y planificación para lograrlos

#### 6.3 *Planificación de los cambios*

### 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

### 6.2. Objetivos de Compliance y planificación para lograrlos

## 7. Apoyo

### 7.1 Recursos

### 7.2 Competencia

#### 7.2.1 Generalidades

### 7.1 Recursos

### 7.2 Competencia

#### 7.2.1 Generalidades

### 7.1 Recursos

### 7.2 Competencia y formación

#### 7.2.1 Competencia

7.2.2 Proceso de contratación  
7.3 Toma de conciencia y formación  
7.4 Comunicación  
7.5 Información documentada  
7.5.1 Generalidades  
7.5.2 Creación y actualización  
7.5.3 Control de la información documentada

7.2.2 Proceso de contratación  
7.2.3 Formación  
7.3 Toma de conciencia  
7.4 Comunicación  
7.5 Información documentada  
7.5.1 Generalidades  
7.5.2 Creación y actualización de la información documentada  
7.5.3 Control de la información documentada

7.2.2 Formación  
7.3 Toma de conciencia  
7.3.1 *Generalidades*  
7.3.2 *Comportamientos*  
7.4 Comunicación  
7.4.1 *Generalidades*  
7.4.2 *Comunicación interna*  
7.4.3 *Comunicación externa*  
7.5 Información documentada  
7.5.1 Generalidades  
7.5.2 Creación y actualización de la información documentada  
7.5.3 Control de la información documentada

## 8. Operación

8.1 Planificación y control operacional  
8.2 Debida Diligencia  
8.3 Controles financieros  
8.4 Controles no financieros  
8.5 Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios  
8.6 Compromisos antisoborno  
8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares  
8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados  
8.9 Planteo de inquietudes  
8.10 Investigar y abordar el soborno

8.1 Planificación y control operacional  
8.2 *Establecimiento de controles y procedimientos*  
8.3 Planteo de inquietudes  
8.4 Proceso de investigación

8.1 Planificación y control operacional  
8.2 *Establecimiento de controles y procedimientos*  
8.3 *Procesos externalizados*

## 9. Evaluación del Desempeño

<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2 Auditoría Interna</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>9.3.1 Revisión por la alta dirección</p> <p>9.3.2 Revisión por el órgano de gobierno</p> <p>9.4 Revisión por la función de cumplimiento antisoborno</p>	<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.1.1 <i>Generalidades</i></p> <p>9.1.2 <i>Fuentes de retroalimentación acerca del desempeño del Compliance</i></p> <p>9.1.3 <i>Desarrollo de indicadores</i></p> <p>9.1.4 <i>Informes de Compliance</i></p> <p>9.1.5 <i>Mantenimiento de registros</i></p> <p>9.2 Auditoría Interna</p> <p>9.2.1 <i>Generalidades</i></p> <p>9.2.2 <i>Programa de auditoría interna</i></p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>9.3.1 <i>Generalidades</i></p> <p>9.3.2 <i>Entradas para la revisión por la dirección</i></p> <p>9.3.3 <i>Resultados de la revisión por la dirección</i></p>	<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.1.1 <i>Generalidades</i></p> <p>9.1.2 <i>Seguimiento</i></p> <p>9.1.3 <i>Fuentes de opinión sobre el desempeño de Compliance</i></p> <p>9.1.4 <i>Métodos de recogida de información</i></p> <p>9.1.5 <i>Análisis y clasificación de la información</i></p> <p>9.1.6 <i>Desarrollo de indicadores</i></p> <p>9.1.7 <i>Informes de Compliance</i></p> <p>9.1.8 <i>Contenido de los informes de Compliance</i></p> <p>9.1.9 <i>Mantenimiento de registros</i></p> <p>9.2 Auditoría Interna</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p>
--	--	---

## 10. Mejora

<p>10.1 No conformidad y acciones correctivas</p> <p>10.2 Mejora continua</p>	<p>10.1 Mejora continua</p> <p>10.2 No conformidad y acciones correctivas</p>	<p>10.1 No conformidad y acciones correctivas</p> <p>10.1.1 <i>Generalidades</i></p> <p>10.1.2 <i>Escalado de información</i></p> <p>10.2 Mejora continua</p>
---	---	---

### Nota:

En la tabla precedente, hemos destacado en estilo cursiva las diferencias más significativas entre ISO 37001, ISO 37301 e ISO 19600 (ya obsoleta).

## ISO 37001 – Un paso necesario para “gestionar” compliance anticorrupción

El principal objetivo que persigue la norma ISO 37001 es contribuir con las organizaciones a combatir el soborno y promover una cultura ética en las mismas.

El citado estándar no pretende garantizar que en una organización no existan sobornos. Sin embargo, contiene una serie de medidas que se utilizan para que las entidades implementen las actividades de control necesarias que mejoren sustancialmente su capacidad para prevenir, detectar, y dar respuesta al riesgo de soborno, como así también implementar las medidas correctivas para que los riesgos materializados no vuelvan a manifestarse.

ISO 37001 tiene un gran poder de demostrar a las partes interesadas que una organización se halla altamente comprometida con las prácticas antisoborno reconocidas y aceptadas mundialmente. Asimismo, el certificado en ISO 37001 podrá demostrar que su sistema de gestión antisoborno no sólo opera dentro de las fronteras de sus operaciones, sino también en las transacciones de toda su cadena de valor global.

ISO 37001 presenta requisitos flexibles, ya que ha sido concebida para todo tipo de organización, de cualquier tamaño, pública o privada, con o sin fin de lucro.

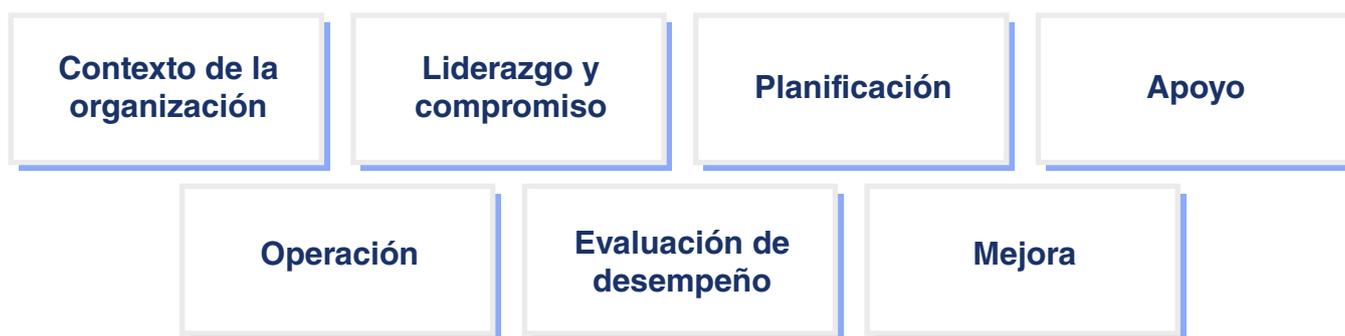
Si una organización tiene otros sistemas de gestión normalizados, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000, ISO 27001, entre otros, la implementación de ISO 37001 será mucho más sencilla. Al respecto, y tal como hemos visto, los sistemas de gestión contienen un conjunto de elementos comunes a todos (la llamada Estructura de Alto Nivel), que facilitan su implementación y no duplicación o triplicación de esfuerzos en algunos casos. De esta manera la norma en cuestión se integrará con otras que existan de manera orgánica.

Si, además, la organización tiene implementado un programa de integridad antisoborno con controles relacionados, sin duda verá una mejora en las prácticas existentes con la incorporación de los requisitos de este estándar.

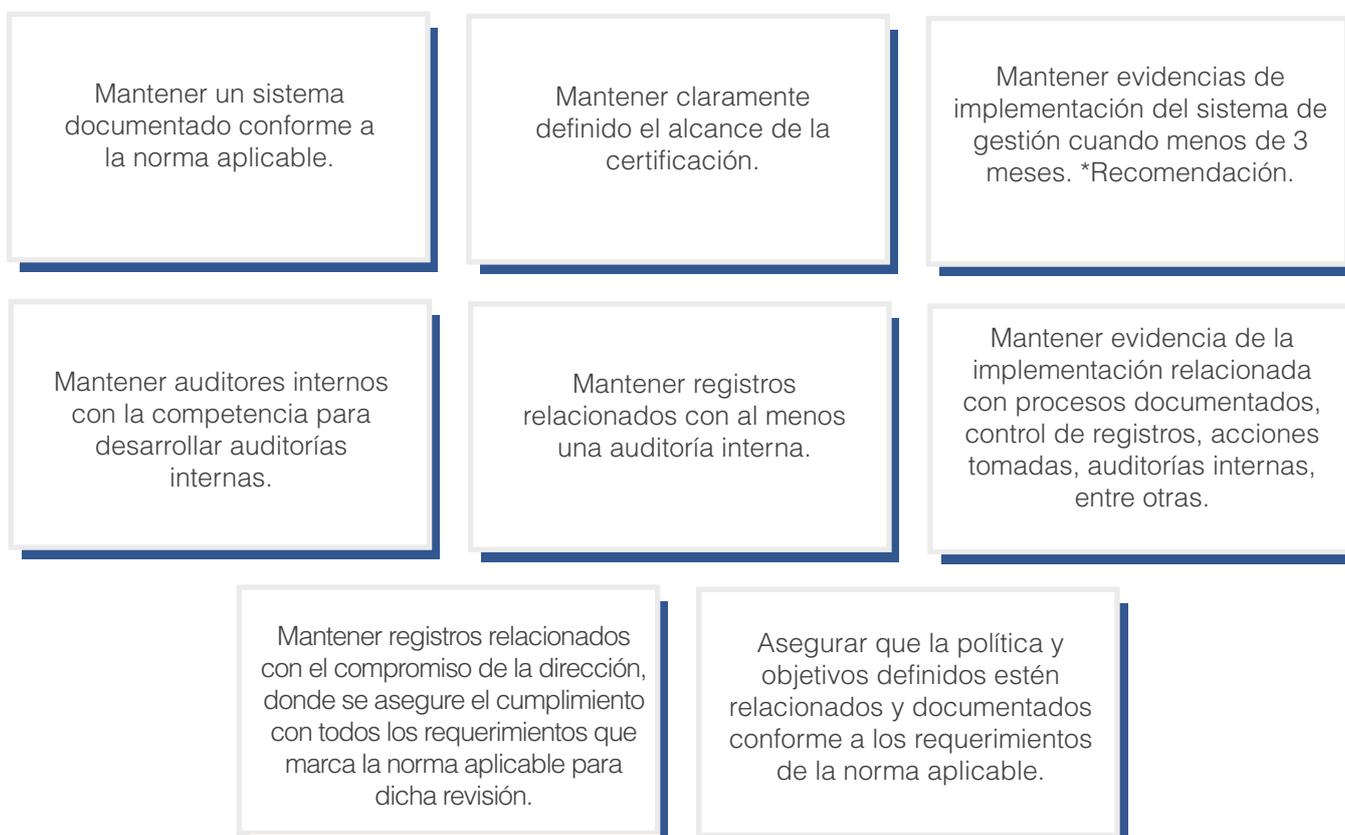


## Requisitos de ISO 37001

La norma ISO 37001 “Sistemas de Gestión Antisoborno”, certificable por una tercera parte independiente, cuenta con determinados requisitos que orientan el camino hacia su conformidad, y que podemos resumir de la siguiente manera:



Contiene, a su vez, un conjunto de **requisitos adicionales** que, además de darle mayor robustez al sistema, constituyen lineamientos necesarios para poder convocar a la auditoría inicial:



Tal como hemos mencionado más arriba, al transitar por un proceso de certificación de estas características sobre un sistema de gestión revisado por una tercera parte independiente que obliga a cumplir requisitos mínimos, se dificulta notoriamente que sobrevivan los programas o sistemas que no sean capaces de arribar a resultados reales y medibles, que lidien eficazmente con el Soborno.

Si fuéramos capaces de difundir la importancia de lo antedicho, la consecuencia sería análoga a lo ocurrido con otros sistemas de gestión normalizados: se elevan las barreras de todas las partes interesadas en cuanto a los requisitos de lo que se entiende por un eficaz sistema de gestión, en este caso, antisoborno. Así entonces, los débiles e ineficaces programas de compliance quedarían en evidencia como lo que son.

---

## ISO 37001 en el Mundo

---

Según una encuesta que publica ISO anualmente, en 2020 el top 20 de certificados por países era el siguiente:

<b>Nro.</b>	<b>País</b>	<b>Certificados</b>	<b>Nro.</b>	<b>País</b>	<b>Certificados</b>
1	Italy	789	11	Romania	41
2	Peru	307	12	UK of GB and NI	27
3	Indonesia	166	13	Ecuador	23
4	Mexico	94	14	Austria	13
5	Slovakia	92	15	France	12
6	Brazil	89	16	Chile	11
7	Malaysia	88	17	Colombia	8
8	Spain	76	18	Poland	8
9	Greece	59	19	Argentina	7
10	Korea (Republic of)	50	20	Bulgaria	7

Cabe destacar que la precisión de la encuesta que publica ISO presenta algunas limitaciones inherentes a la forma en que se obtienen los datos. ISO solicita información a los Entes de Certificación principales del mundo, motivo por el cual algunos datos puedan haberse omitido (si algún Ente no envió su información) o bien no se hayan obtenido datos de Entes de Certificación de presencia no global o de menor tamaño.

Si pudiéramos combinar esta información con otra de público conocimiento como es el Índice de Percepción de Corrupción que emite Transparencia Internacional, podríamos inferir que el índice debería mejorar a medida que el número de certificados en Sector Público en los países aumente. Aunque en rigor de verdad, son muy limitadas las experiencias de ISO 37001 en este ámbito. El tiempo nos dirá si estamos en lo cierto.

Volviendo a la ISO 37301, cabe destacar que la norma recién fue emitida, motivo por el cual aún no se tiene una estadística de cuantas empresas la han adoptado como buena práctica. Y como ya mencionamos, la ISO 19600, su predecesora, no era certificable por lo que no hay tampoco una métrica de la cantidad de empresas que la hayan adoptado.

Entonces planteamos el siguiente interrogante: ¿serán más o menos las Organizaciones que tengan ISO 37301 certificada, respecto a las que están certificadas en ISO 37001, de aquí a unos años?

---

## Y si hablamos del pasado, amerita hablar también del futuro:

¿Cuáles son las tendencias en materia de Compliance? ¿Cómo evolucionarán las regulaciones en el resto de los países de la región?

Vale la pena seguir al TC 309 para entender cuáles serán las novedades, al menos en el mundo de las certificaciones ISO de Compliance:

### Norma y/o proyecto bajo directa responsabilidad del Comité Técnico ISO/TC 309

---

**ISO 37000:** Guía para gobernanza de organizaciones “EMITIDA”

**ISO 37002:** Lineamientos para sistemas de gestión de denuncia de irregularidades “EMITIDA”

**ISO 37007:** Lineamientos para la medición de la eficiencia de la gobernanza corporativa

Ya estamos viendo como la nueva ISO 37301 de Sistemas de Gestión de Compliance está captando el interés de la comunidad profesional y empresarial. No tenemos dudas que en un futuro no muy lejano, estos estándares basados en buenas prácticas de gobierno corporativo, gestión de riesgos y compliance funcionarán armónicamente y en forma muy integrada.

# Acerca de los **Autores** :



## **Amadeo Berdou**

Director de TÜV NORD México  
[aberdou@tuv-nord.com](mailto:aberdou@tuv-nord.com)



- Ingeniero Mecánico de la Universidad de Buenos Aires
- Auditor Líder de las Normas ISO 37001, 9001, 14001, 45001
- Entrenador en las mencionadas normas en organizaciones públicas y privadas
- Auditorías de Sistemas de Gestión para diversas industrias en numerosos países de la Región Latinoamérica
- Director General de TÜV NORD México S.A. de C.V. desde 2020 al presente
- Presidente y Gerente General de TÜV NORD Argentina S.A. desde 2012 al 202
- Posgrado en inspección de soldadura con experiencia en inspecciones en instalaciones nucleares e industria en general
- Posgrado en estrategia, globalización de negocios y gestión del cambio

## Acerca de los Autores :



**Carlos Rozen**

Socio BDO

*crozen@bdoargentina.com*



- Socio de BDO (GRC – Governance, Risk & Compliance) y FID (Fraude, Investigaciones & Disputas) y Gestión del Cambio Cultural.
- Integrante del Comité de Innovación de BDO Internacional
- Emprendedor, creador de herramientas de compliance que son utilizadas en diferentes partes del mundo.
- Contador Público (U.B.A.) - Auditor Líder de la Norma ISO 9001 - Consultor certificado en Risk Management PCEB – Auditor certificado en ISO 37001.
- Director de Empresas Profesional (DEP) – IGEP
- Director de la Certificación Internacional en Ética y Compliance (AAEC – Universidad del CEMA – IFCA International Federation Of Compliance Associations)
- Docente en Compliance en 5 universidades argentinas y profesor invitado en 4 universidades del exterior. Integrante del Consejo Asesor de Maestrías en UADE.
- Especialista en gamificación aplicado al Compliance – Profesor invitado en la Certificación Internacional en Inteligencia Lúdica (Ludic Intelligence Institute Latam-Spain)
- Ha dirigido la implementación de más de 100 programas de compliance.